

项目管理核心资源库

世纪畅优 发“13223”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，
获得增值在线课程(教学资源)。



有效的项目管理

面向传统、敏捷、极限项目 (第5版)

(美) 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 著
费琳译

本书是PMI-ACPSM (PMI认证的敏捷实践
专家SM) 认证指定参考书。



Effective Project Management:
Traditional, Agile, Extreme, 5e



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

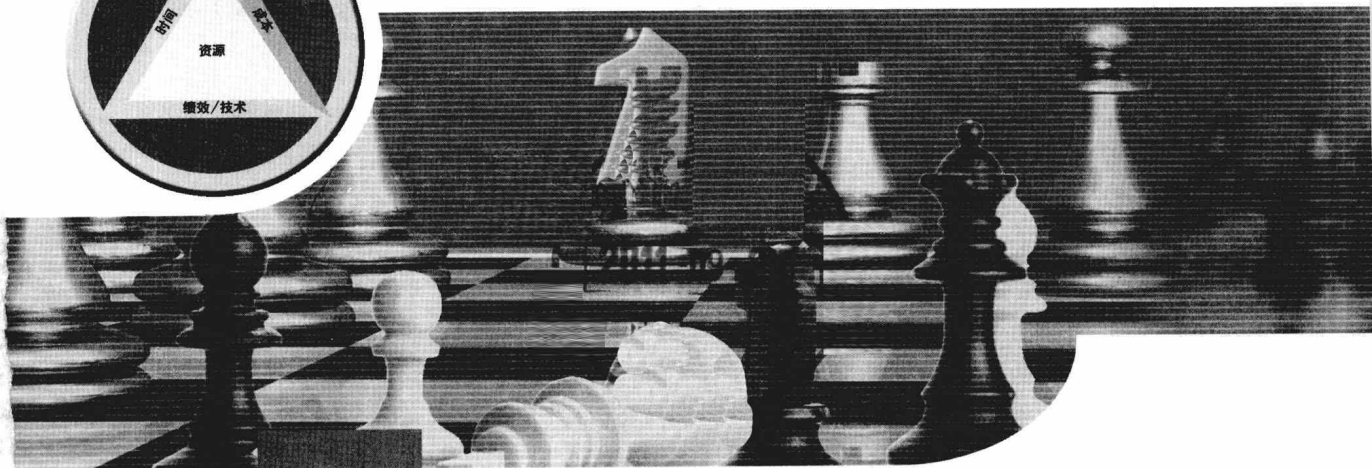
项目管理核心资源库

有效的项目管理

面向传统、敏捷、极限项目（第5版）

(美) 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 著

费琳译



E

ffective Project Management:
Traditional, Agile, Extreme, 5e

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert K. Wysocki: Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, 5e

Copyright © 2009 by Robert K. Wysocki

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright 2011 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体中文字版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2010-1901

图书在版编目 (CIP) 数据

有效的项目管理: 面向传统、敏捷、极限项目: 第 5 版 / (美) 威索基 (Wysocki, R.K.) 著; 费琳译. —北京: 电子工业出版社, 2011.6

(项目管理核心资源库)

书名原文: Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, 5e

ISBN 978-7-121-13223-0

I. ①有… II. ①威… ②费… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 055132 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 787×1092 1/16 印张: 27.75 字数: 710 千字

印次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

定价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

第 5 版序言

本书的前 4 版取得了很大的成功，读者的反馈也体现出其巨大的价值。在 John Wiley & Sons 公司的支持和帮助下，我们注册了“有效的项目管理”（Effective Project Management, EPM）商标。我看到其他的人也认可这种名称标识，感到非常振奋。据我所知，在世界范围内有超过 100 所大学和学院接受了 EPM，他们的反馈和在行业中的引用促使本书加强实践性，并采用了一种易懂好读的形式。《有效的项目管理》（第 5 版）（EPM5）将继续满足高等教育和职业市场的需求。我强烈向大家推荐本书的第 5 版，因为它不是随意写的。我借这次机会将《有效的项目管理》第 4 版（EPM4）进行了重新改编。本次改编从一个新的副标题开始。大家可能会发现我将适应性替代为敏捷性。我认为适应性和迭代项目管理方法均可归于敏捷项目管理方法的类型，而且在以后会基于此类型加以发展。EPM5 各主题的新结构完美地体现出我对项目管理原理的理解。我心存此念已经有一段时间了，而现在终于付诸行动。本书通篇都有较大的改动和增加。也许最棒的部分是增加了体现当前项目现状的几章内容。我还增加了两个新章节：一章是项目过程和项目实践改进工程，另一章是危机项目的防控策略。这两章对彻底理解有效的项目管理非常重要。

甚至在本书第 5 版完成后，我仍把《有效的项目管理》一书作为一项正在进行中的项目。通过我自己使用本书的经验，以及从客户、培训师、教师及项目管理专业人员处得到的反馈，我会使这本书更加完善。你也认同 EPM5 的完善和后续的出版就是一项敏捷项目吧。其目标在于建立一种方法，对项目管理能够有敏锐的直觉和规范的认识。虽然解决方案会越来越复杂，难以掌握，但是我们将会每一版的 EPM 中汇集经典的解决方案，呈现给大家。

我希望本书第 5 版能够完整地介绍有效的项目管理当前的实施情况，以及在不远的将来应该如何更有效地实施。

培训和高等教育市场已经成为 EPM 的主要应用领域。

行业咨询也是 EPM 的主要市场。为了满足广大职业经理人的要求，我进一步扩展了项目管理中的现代方法。

我的客户是本书很多素材的来源。他们的指导对我来说弥足珍贵。从他们那里我积累了很多实施的经验和方法，进一步改进了对现代项目管理过程和实践方法的阐述。

再一次感谢你们将本书作为项目管理参考书。

关于作者

✎ 罗伯特·K·威索基 (Robert K. Wysocki) 博士

项目管理顾问、培训师、信息系统经理、系统和管理顾问、作家、培训课程的开发者和讲授者，具有40年从业经验。他在项目管理和信息系统管理方面的著述达16部之多。其中，《有效的项目管理》已成为畅销书，项目管理协会将该书向每一位项目经理推荐。他在专业期刊上发表了30多篇论述和演讲稿，并在专业会议中做过100多次演讲。经他之手开发的项目管理课程达到20余门，所培训的项目经理超过10 000人。

1990年，威索基先生创建了Enterprise Information Insights (EII)公司。这是一家项目管理咨询和培训机构，主要从事项目管理方法设计和集成、创建项目支持办公室、开发培训课程，以及开发用于组织、项目团队和个人的分析工具组合。他的客户包括AT&T、Aetna、Babbage Simmel、英国计算机协会、波士顿大学合作教育中心、计算机世界、康威鞋业、Czechoslovakian政府、Data General、Digital、Eli Lilly、哈佛社区健康计划、IBM、J.Walter Thompson、Novartis、Peoples Bank、The Limited、The State of Ohio、Travlers Insurance、沃尔玛、Wells Fargo、ZTE等。

威索基先生是众多组织的成员，如项目世界执行顾问委员会、项目管理协会、美国培训和发展学会及人力资源管理协会。他曾担任AITP (原DPMA)协会副主席。他在美国达拉斯大学获得数学学士学位，并在南卫理公会大学取得了数理统计的硕士和博士学位。

目 录

导论	1	3.7 建立需求分解结构	50
第 1 部分 定义和使用项目管理阶段		3.8 使用 RBS 来选择最适合的 项目管理生命周期模型	51
第 1 章 什么是项目	15	3.9 业务过程图表	52
1.1 项目定义	15	3.10 原型法	56
1.2 大型项目	17	3.11 用例法	56
1.3 项目约束条件	18	3.12 验证商业用例	58
1.4 预设范围三角形的平衡	19	3.13 外包给供应商和承包商	58
1.5 偏离的管理	20	3.14 采购管理生命周期	58
1.6 范围三角形的应用	21	3.15 创建项目综述	66
1.7 项目分类	21	3.16 批准过程	73
小结	24	小结	75
讨论题	24	讨论题	75
第 2 章 了解项目管理阶段	25	第 4 章 制定项目计划	76
2.1 了解项目管理的基本原则	25	4.1 项目计划中所使用的工具、模板 和过程	77
2.2 定义 5 个项目阶段	28	4.2 项目计划的重要性	78
2.3 定义 9 大知识领域	30	4.3 使用应用软件进行项目计划	79
小结	40	4.4 计划并召开项目计划联席会议	81
讨论题	40	4.5 建立工作分解结构	85
第 3 章 确定项目范围	41	4.6 估算	95
3.1 使用工具、模板和流程来定义 项目范围	42	4.7 项目网络图	107
3.2 管理客户期望	42	4.8 项目风险管理计划：风险管理 生命周期	118
3.3 区分想要的和需要的	42	4.9 编写有效的项目建议书	123
3.4 制定项目要求说明书	43	4.10 获得批准启动项目	125
3.5 组织并召开项目范围会议	45	小结	125
3.6 需求收集	47	讨论题	125

第5章 启动项目	127
5.1 启动项目所用的工具、模板和过程.....	128
5.2 招募项目团队.....	128
5.3 召开项目启动会.....	133
5.4 制定团队运作规则.....	136
5.5 范围变更管理.....	144
5.6 管理团队沟通.....	147
5.7 分配资源.....	150
5.8 资源平衡策略.....	152
5.9 确定项目计划.....	154
5.10 工作包.....	156
小结.....	158
讨论题.....	158
第6章 项目监督与控制	160
6.1 监控项目所用的工具、模板和过程.....	161
6.2 建立你的进展报告体系.....	161
6.3 图形报告工具.....	165
6.4 管理范围库.....	173
6.5 建立并维护问题日志.....	174
6.6 管理项目状态会议.....	174
6.7 定义问题升级策略.....	177
6.8 获得项目收尾的批准.....	178
小结.....	178
讨论题.....	179
第7章 项目收尾	180
7.1 用于收尾的工具、模板和过程.....	180
7.2 制定并维护客户验收过程.....	181
7.3 项目收尾.....	181
7.4 客户验收.....	181
7.5 安装项目可交付成果.....	182
7.6 项目文件归档.....	182
7.7 项目实施后审计.....	183
7.8 最终报告.....	185
7.9 庆祝成功.....	185
小结.....	185
讨论题.....	186

第2部分 建立项目管理 生命周期和策略

第8章 项目管理蓝图	189
8.1 评估目标和解决方案的明确性和完整性.....	190
8.2 了解项目的复杂性/不确定性领域.....	196
8.3 其他影响选择最适合 PMLC 模型的要害.....	203
8.4 介绍项目管理生命周期.....	205
8.5 选择最适合的 PMLC 模型.....	212
小结.....	213
讨论题.....	214
第9章 传统项目管理	215
9.1 什么是传统项目管理.....	215
9.2 线性项目管理生命周期.....	216
9.3 增量项目管理生命周期.....	224
小结.....	228
讨论题.....	230
第10章 关键链项目管理	231
10.1 什么是关键链.....	232
10.2 工期的变动: 常规原因与特殊原因.....	232
10.3 用统计学证明关键链方法的正确性.....	233
10.4 关键链项目管理方法.....	234
10.5 建立缓冲.....	236
10.6 使用缓冲.....	236
10.7 管理缓冲.....	237
10.8 关键链项目管理的优良记录.....	238
小结.....	239
讨论题.....	239
第11章 敏捷项目管理	240
11.1 什么是敏捷项目管理.....	241
11.2 迭代项目管理生命周期.....	244
11.3 适应性项目管理生命周期.....	253
11.4 调整并整合 APM 工具箱.....	285

小结 287
 讨论题 287

第 12 章 极限项目管理 290

12.1 什么是极限项目管理 290
 12.2 极限项目管理生命周期 290
 12.3 什么是 Emertxe 项目管理 301
 12.4 使用工具、模板和过程最大限度地提高 xPM 效率 302
 小结 304
 讨论题 304

第 3 部分 建立有效的项目管理框架

第 13 章 建立和发展项目支持办公室 307

13.1 项目支持办公室的背景 308
 13.2 项目支持办公室的定义 309
 13.3 项目支持办公室的命名 310
 13.4 建立 PSO 的使命 311
 13.5 制定 PSO 的分项目标 311
 13.6 开发 PSO 的支持功能 311
 13.7 选择 PSO 的组织结构 315
 13.8 PSO 在组织结构中的位置 317
 13.9 如何知道是否需要 PSO 318
 13.10 建立 PSO 322
 13.11 执行 PSO 的挑战 330
 小结 331
 讨论题 331

第 14 章 建立并管理项目组合管理过程 332

14.1 项目组合管理介绍 332
 14.2 项目组合管理生命周期 334
 14.3 PSO 在项目组管理中的角色和职责 357
 14.4 准备启动组合项目管理过程 357
 14.5 敏捷项目组合管理 361
 小结 363

讨论题 363

第 15 章 建立和管理持续改进过程 364

15.1 了解项目管理过程和实践 365
 15.2 定义过程和实践的成熟度 367
 15.3 测量项目管理过程和实践的成熟度 368
 15.4 使用持续过程改进模型 373
 15.5 定义 PSO 的角色和职责 376
 15.6 认识到实施 CPIM 的好处 376
 15.7 在业务过程中应用 CPIM 377
 15.8 使用过程改进工具、模板和过程 381
 小结 389
 讨论题 389

第 4 部分 管理现实中的项目

第 16 章 管理危机项目 392

16.1 什么是危机项目 392
 16.2 管理危机项目 395
 16.3 对危机项目，受尊敬的 PSO 的角色和职责 405
 小结 407
 讨论题 407

第 17 章 管理多团队项目 408

17.1 什么是多团队项目 408
 17.2 管理多团队项目的挑战 409
 17.3 多团队项目分类 412
 17.4 项目办公室结构 413
 17.5 核心团队 416
 17.6 超级团队结构 419
 小结 423
 讨论题 423

结语 最终的总结 425

小结 434



导 论

Introduction

《有效的项目管理——面向传统、敏捷、极限项目》第5版在第4版的基础上做了很大的调整。在第4版中适用于教学和企业的内容都在第5版中保留了下来，并且有所扩展。同时，EPM5中提供了项目管理中五种不同的项目管理生命周期（Project Management Life Cycle, PMLC）模型（直线型、增量型、迭代型、适应型和极限型）。选择最适合的PMLC要基于项目的特点，以及项目所处的业务和企业环境特性。每种方法都是针对不同类型的项目设计的，不同类型的项目有着很大的差异。如果想要成功地进行项目管理和实施，必须要根据项目的类型选择相应的管理方法。

通常，我们会将一个项目作为一个独立的事物来进行定义，在同样的环境中以前没有发生过，以后也不再会有。那么，我们为什么不用同样的方法来定义管理这些项目的方法呢？影响选择哪种PMLC的因素有很多，而且要随着项目情况的发展变化不断进行调整。这种方法我使用了很多年，成功率很高。我希望以此来使大家了解阅读本书的价值所在。本书凝结了我40年的项目管理经验。我希望和大家分享我的理念，并且让大家能够接受我的引导。

0.1 当前的项目环境

当前的项目环境，具有高速发展、快速变化、低成本、复杂性、不确定性等多种特性。这些特性都给项目经理带来了令人畏惧的挑战，下面将详细说明。

0.1.1 高速发展

提供越来越快的生产及服务以扩大市场份额，是各项业务发展的价值所在。所有的竞争者都在关注各种可能的机会，并且制定相应的对策。同时，新的竞争对手也在等待和关注，准备抓住任何可能让他们进入并扩大市场的机会。对这些机会的响应稍有不足或迟疑，都会让其他竞争对手占据主动。这种情况很快就成为企业选择合适的项目管理方法的要求，以期在项目管理中不浪费时间——在项目中尽可能地减少那些浪费在非增值工作上的时间。你所学习的很多方法都是基于此种目标而设计的。

在当代社会，企业能够把握的机会很少，而且稍纵即逝。能够抓住机会的是那些找到了减

少了生产周期，并且在最大限度上精简了非增值工作的时间方法的企业。在推出新产品或改造原有产品上花费太多时间，会丧失商机。项目经理必须要掌握如何及何时来引入多战线策略和压缩项目进度以满足这些要求。更重要的是，项目管理方法必须要能够支持这些快速推进的进度要求。这意味着所有的流程都要通过精简非增值工作以确保项目进度。我们不能为项目管理过程增加太多的对最后的交付成果没有任何增值的活动，这样会危及企业的市场份额。

有效的项目管理不是一套死板的步骤或流程，要求在每个项目中加以遵循。选择项目管理方法主要基于项目详细程度及对项目管理方法的有效定义。我将在后续的章节中进一步阐明这些策略。

0.1.2 快速变化

客户总是在提出他们的需求，也总是在调整他们的需求。这种快速变化来自环境的因素更多一些，而不仅是忽视部分客户的问题。商业世界就是多变的，它不会因为你在管理一个项目就停止不动。最佳的项目管理方法必须要识别出常见的变化，并适应这些变化，包容这些变化。预期变化的范围将会影响对最适合的 PMLC 模型的选择。

变化是永恒的！希望你对此并不惊讶。变化一直伴随着我们，并且变化的速度似乎越来越快。每天都面对新的挑战，需要改进过去的做法。正如 John Naisbett 在《第三次浪潮》(*The Third Wave*) 中所言：要么改变，要么死去。对有经验的项目经理及想要成为项目经理的人而言，突破绩效之路充满了不确定性，需要勇气、创新和灵活应变。如果我们只是简单地沿用别人的套路，我们将难有建树。正如在以下内容中介绍的，我们不要惧怕走出原有的框框，没有什么比管理项目的方法更需要改变的了。

0.1.3 低成本

随着管理层级的减少，在许多组织中出现了——一个准则：专业人员需要学会更聪明地工作，而不是更辛苦地工作。项目管理包括一些工具和技能，它们帮助专业人员管理日益繁重的工作任务。我们的员工需要有更多的空间，以最具成效的方法来完成工作。用毫无价值的行政事务来加重他们的工作负担，势必是要失败的。

彼得·德鲁克在他那篇划时代的文章《新组织的来临》(*The Coming of the New Organization*, 《哈佛商业评论》，1988年1月/2月号) 中描述了中层经理：他们或从上层接收信息，经过重新解释后向下传达；或者从下层获得信息，经过重新解释后传至上层。由于存在个人偏见和政治影响，人们对用这种方式传递的信息质量存有疑虑，而且，只需一台计算机就可以很好地将信息发送到需要知道该信息的管理人员桌上。考虑到这些因素及日常的权力、政治斗争，为什么要聘用中层经理呢？随着技术进步，以及这种观念逐步为人们所接受，中间管理层正在逐渐收缩。他们不会再回来，是被永久取消了。这对于项目经理而言，其影响是可预测而且显著的。等级式的结构正在被项目团队式的组织形式所取代，这为项目经理提供了更高的要求。

0.1.4 高复杂性

所有的简单问题都已经解决了。那些留下来的问题，随着时间的推移变得更加复杂。在问题逐渐变得复杂的同时，他们也变得对企业越来越重要。这些问题必须得到解决。我们别无选择。无法管理这类项目不能作为借口。他们必须被管理起来，而且我们还必须找到有效的方法

来进行管理。本书会向你介绍如何配合使用一系列的工具、模板和过程来建立项目管理的方法，以管理最复杂的项目。

0.1.5 更多的不确定性

在复杂性增加的同时，随之而来的是不确定性的增加。这两个特性是不可割裂的。适应性项目管理方法对不确定性的应对，在于它不仅能够适应变化，还能够包容变化，因而在处理变化上更加有效。变化能够引导团队和客户对解决一个复杂问题在解决方案上达成一定的共识。换言之，我们必须让项目管理方法能够预料到这种变化，并且从中受益。

0.2 有效的项目管理所面临的挑战

正如前言中所说的，当前的项目环境对项目经理和客户针对如何有效地进行项目管理提出了很多的挑战。使用最佳 PMLC 模型能够有效地应对这些挑战，并尽可能地与之相适应。

0.2.1 灵活性和适应性

传统项目管理（Traditional Project Management, TPM）方法是在工程和建筑等专业领域建立并发展成熟的。在这些行业中，团队能够明确地知道客户需要什么、何时需要，以及他们愿意为此支付的费用。所有这些信息以工作包的形式提交给项目经理，其中内容准备得一丝不苟：所有表格已经填写、所有的方框里都填上了需要的信息。需求以文档形式记录下来，交付成果能够按要求交付，每个人都对此非常满意。项目团队非常清楚他们要提供的方案，并且能够为最终的交付制定计划。一直到 20 世纪 50 年代，项目经理的工作都是这样的。到了 20 世纪 50 年代中期，计算机成为一种商业资源，但仍然只是在工程领域。项目管理方法没有改变，如同以前的工程管理。

在 20 世纪 60 年代早期成长起来的项目经理们，带来了项目管理领域发生变化的最早迹象。使用计算机支持业务的运行已经成为现实，并且出现了一些新职位，如程序员、系统分析员及最初的数据架构师。这些专业人员表面上仍是工程师，但他们却要以某种方式与业务人员及管理人员（他们对计算机和如何使用计算机一窍不通）打交道，来设计、开发业务应用程序系统取代人工作业。这种变化代表了商业世界和项目世界的无法逆转的、彻底的改变。

面对这种向信息社会的转变，TPM 却没有显示出任何改变的迹象。对于工程师来说，每个 IT 项目管理问题看起来都如同一个钉子，而他们手握的是锤子。换言之，他们只有一个方案，用于解决每个问题。TPM 所面临的、现在仍然存在的主要问题之一，就是想要和需要之间的区别。从这篇导言中你至少应该记住：客户想要的也许并不是客户所需要的。如果项目经理盲目地按照客户的要求实施项目，那么他早晚会后悔莫及。通常在创建解决方案的过程中，客户会发现他们需要的与他们想要的不一样。这就是导致项目延迟、范围蔓延、不断地进行更改和返工的根本原因，这也解释了为什么 70% 以上的项目会失败，这种恶性循环必须停止。我们需要一种为适应变化而创建的方法，一种通过在整个项目周期中不断学习和了解而逐渐接受的方法。此外，这个方法必须具有通过学习和发现而产生的适应变化的内在过程。

在过去的几年中，我们与许多项目经理讨论了缺乏清晰度的问题，以及他们对此如何处理。大部分人的回答是：他们根据最初的需要交付成果，重复一次或更多次，最终才能满足客户目前的需要。我们问他们：“如果你知道将要重复工作，为什么不采用一种包含这种功能的方法

呢？”他们对这个问题的沉默令人震惊。当前普遍流行的所有适应性的、灵活的项目管理方法都是基于这样一个假设，即随着客户对实际需要的了解，他们会提出变更请求。有时这些需要与最初的想法完全不同。

显然，现在已经不是父辈的项目管理时代。因特网和令人眼花缭乱的日新月异的新技术已经在商业世界刻上了永久的烙印。技术的发展使大部分企业非常困惑：公司应该如何利用因特网并且获得最大的商业价值呢？甚至连最基本的问题，如“我们在从事什么业务？”“如何挖掘客户并服务于客户？”“我们的客户期望什么？”在时刻变化的技术面前竟然找不到答案。网络泡沫正在破灭，正如它夸张地快速出现。20世纪90年代，许多公司借助高投机性的风险投资诞生了，但却在世纪末夭折了，寥寥几个幸存者也是在苟延残喘。B2B和B2C已经被当今的时髦词电子商务和电子业务所取代，各个企业看起来已经稳定下来，但复原还需要很长时间。在我们写作本书时，几乎无人能够预测说商业世界的急转直下已至极限。

摆在大家面前的问题是：“这种情况对项目管理方法会有什么影响？”主要的冲击在于项目管理方法必须与商业环境相结合，项目管理必须在企业的战略决策中找到相应的位置。项目经理必须首先迎合企业级的要求，而不再仅仅是满足部门的小打小闹了。这就是在今天要取得项目成功的关键。在下面的部分，我们将说明业务分析如何提出了新的挑战。

0.2.2 深刻地了解业务和业务系统

优秀的项目经理都应该了解项目所包含的业务背景，对项目的交付物必须定义、生产并发挥作用。这不仅要求对内部系统及其之间的交互关系进行了解，还要对交付物所运行环境中的外部系统，包括供应商和客户的交互关系加以掌握。系统的分析和业务分析是了解这些要素的关键。要做到这点，需对项目经理和业务分析员的素质加以调整，使之具备一定的技能和资质。这种职业素质的讨论超出了本书的范围，但这也是项目管理中一个必须要提出的议题。

0.2.3 承担项目及其管理的责任

我喜欢使用简单明了的语言说明问题。我对项目整体的定义就在于两个词：目标和解决方案，每个词具有两种含义。这两个词再明确不过，虽然简单，但是能够包含所有类型的项目。根据这种定义方式，一共有4种类型的项目。

- 当目标和解决方案非常明确时，项目属于传统项目管理（Traditional Project Management, TPM）类型。
- 当目标明确但解决方案不明确时，项目属于敏捷项目管理（Agile Project Management, APM）类型。
- 当目标和解决方案都不明确时，项目属于极限项目管理（Extreme Project Management, xPM）类型。
- 当最终目标不明确，但是解决方案很明确时，项目属于Emertxe项目管理（Emertxe Project Management, MPx）类型。

（虽然这种情况看上去很荒谬，但是实际情况并非如此。这将在后面详细说明）

每类项目都已经或者将来要归属到这4个类型之中。每个类型的项目都会有相应的项目管理生命周期，而每种PMLC都最少有一种特定项目管理方法来提供支持。这4种分类的方法分

级对应有 5 种 PMLC 模型。而对这 5 种模型的识别和使用,构成了本书的主题。

0.2.4 项目管理是一套成体系的常识

PMBOK 已经对项目管理的定义提出了非常简明、清楚和明确的说明。这为我们提供了一个牢固的基础,在此之上去定义所有项目管理中的各个过程和步骤。但我认为还有其他的定义,对 PMBOK 的定义有所超越,对项目管理所代表的含义更加易于理解。我认为这个定义就是:项目管理是成体系的常识。项目是独特的,每个项目都有异于在此之前的其他项目。这种独特性就要求有与之对应的方法,来持续适应项目所呈现出的新特性。这些特性能够并且确实发生在项目生命周期中的任何一个阶段。对于这些特性的准备及调整,意味着我们必须要在各种环境如何做正确的事情非常注意。因此,项目管理就是一整套成体系的常识。

项目管理原则已经变化到一个新状态,即使在写作本书的时候,这个新状态还没有稳定,它是永远不会稳定的。所有这些对斗志昂扬的项目经理们意味着什么?

答案对于我们是显而易见的。我们一定要认识到项目管理最基本的原则,那就是适应变化,避免金钱和时间的浪费。我和同事们一直宣扬,一种方法不会适用于全部情况。项目的特点决定了传统方法的哪些部分应该用于项目,这个概念必须扩展为根据手头的项目特点来选择项目管理方法。在我的另一本书《有效的软件项目管理》(Wiley, 2006)中,我定义了一种新的理论——一种将项目管理生命周期与软件开发生命周期完全整合的理念,我称为软件开发项目方法论(Software Development Project Methodology, SDPM)。这是采用与客户需求、企业需求、项目需求相结合的方法的结果。

0.3 写作本书的目的

我们确信,一些专业人员正在寻求帮助,而这本书可以满足他们的需要。当无法安排培训或培训不现实的时候,本书可以帮上大忙。写作本书是为了研究,也是为你在学习项目管理时提供指导。让它伴随你度过整个项目周期吧!

我们写作第 5 版有以下 4 个原因。

(1) 自从 2006 年 12 月出版 EPM4 后,我对当前项目管理的情况有了更深入的研究。根据我公司客户的实践经验,我重新思考我们如何解释说明全动态变化的项目管理原则,以及我们如何在教育培训项目经理中更加贴切地应用这些原则。EPM4 在这方面有很大的作用。但是,我们还有更多的需要加以说明,而 EPM5 填补了这些空白。

(2) 挽救项目管理原则。我认为现在的项目管理原则与实际业务需求严重脱节。项目经理深陷项目的泥潭,需要对其知识结构进行调整,使用一套行之有效的知识体系。项目的高失败率可以说明这一点。问题在于,项目管理是锤子,而所有项目被看做钉子。传统的项目管理方法被应用于所有项目,而这种方法已经不再有效。现在必须根据项目的本质和特点决定采取哪种项目管理方法,否则必定失败。我们已经指出,项目从根本上发生了变化,而我们的管理方法却没有改变。我们需要一种更强大的项目管理方法,这种方法能够识别项目环境,并与之相适应。

(3) 更进一步地说明适应性项目框架(Adaptive Project Framework, APF)。APF 是一个真正的混合物,它吸收了 TPM 和 xPM 两种方法的精华。它是一种敏捷型的方法,比起其他敏捷

型方法，更能够适用于所有的项目，而不仅仅是软件开发项目。它填补了管理具有明确定义的目标与解决方案的项目和不具备目标与解决方案的项目之间的空白。在本书中所说明的工作，是一项不断发展的课题。APF 已经在很多大型和小型企业中作为敏捷模型而进行了实际应用。通过我们的介绍，希望同行们能够为 APF 的进一步发展献计献策。

（4）继续为项目经理们提供一种项目管理的实用的方法指导。我们的风格是以应用为导向的。虽然本书的写作基础是合理的概念和项目管理原则，但它却不是一本理论专著。本书的内容来源于有实践经验的项目经理——我——的思想，它的目的是为你所用。

EPM5，和前几版类似，是专门针对 3 类行业市场而写的：教育领域、培训领域和专业领域。本书对这 3 类行业都非常适用。因此，本书在项目管理领域应占有一席之地。

0.3.1 教育领域

近 100 名来自学院或大学的教育工作者要求提供 EPM4 的讨论题答案，由此可知 EPM4 已经被广大教育机构所接受。很多教育工作者和我分享了他们的经验。对他们，我要表示万分感谢。我尽量采纳他们的意见与建议，并加以提炼升华。在 EPM5 的网站（www.wiley.com/go/emp5e）中，包括了各个章节的幻灯片文件，以及可供在课堂、团队或个人使用的练习，这些练习我自己都在使用，也在此推荐给大家。我希望大家能够使用这些联系，并且根据所处的培训或教育环境加以调整优化。

0.3.2 培训领域

除了在高等教育行业被广泛接受外，EPM4 也应用于很多培训课程或企业大学中。EPM5 将继续服务于这个市场。所有教育工作者能使用的培训材料同样也能应用于培训机构。我在 EPM5 的内容中成功地增加了适于各种时间和形式培训课程的很多要素。

0.3.3 专业领域

最初，EPM 系列丛书就是针对实践行业所写的。我还会继续为那些在复杂、多变的项目管理世界中的职业经理人服务。他们需要答案，而我相信，在 EPM5 中能够提供这些答案。

0.4 本书结构

EPM5 分为 4 部分，共 17 章。

0.4.1 定义和使用项目管理阶段

第 1 部分的目的，是向大家介绍工具、模板和阶段，这是一个有效的项目经理必备的工具箱。因为很多读者很熟悉 PMI PMBOK 的标准文档，我也会将这个工具箱分为 5 个阶段组，我定义它们为：范围、计划、实施、监控和收尾。PMBOK 中的 9 大知识领域也在其中加以介绍和简要说明。每个阶段都用一章来加以阐述，并提供了各个过程中有用的材料，包括工具、模板和过程。

除了几处明显的改变，第 1 部分浓缩了在 EPM4 的第 1~第 11 章的内容。EPM4 的所有主题内容都包含在 EPM5 中。在 EPM4 中所使用的案例，比萨快递业务（Pizza Delivered Quickly, PDQ），将继续在 EPM5 中使用，并加以扩展。

和 EPM4 相比, EPM5 中的 PDQ 案例有了很大的变化。我希望借此能够说明现代项目的微妙差异。PDQ 提供了这样的平台。为了方便大学教师在教学中使用本书, 我还在每章节的结尾提出了一些讨论题, 这些问题的设计是为了让同学们就如何处理书中介绍的各种情况而展开积极的讨论。

0.4.2 建立项目管理生命周期和策略

从第 8 章开始是第 2 部分, 项目管理蓝图是根据目标和解决方案的清晰与否而定义的。这种两两对应的分析方法, 定义了 4 种项目管理的类型: TPM、APM、xPM 和 MPx。对 MPx 来说, 表面上看是通过解决方案来引导出问题。这只是一种解释, 还有另外一种更为严肃的解释, 我将在第 8 章中加以说明。TPM、APM 和 xPM 提供了 5 种项目管理生命周期模型: 线性、增量型、迭代型、适应型及极限型。每种模型对项目经理来说都有不同的挑战。第 9~第 12 章会详细说明这些模型的特点、优势、缺陷、何时使用, 以及如何进行调整。

0.4.3 建立一个有效的项目管理框架

在第 1 部分和第 2 部分, 我展示了项目管理生命周期的模型, 能够全面反映项目类型的整个蓝图。在第 3 部分, 我将说明项目支持办公室、项目组合管理和持续阶段改进程序。这些是组织级结构, 用于支持项目管理工作。无论何种环境, 要想进行有效的项目管理, 必须具有这种组织结构的支撑。也许对某些读者来说这个命题有些超前, 但是它们在项目管理环境知识体系中是不可缺少的一部分。

0.4.4 管理现实中的项目

第 4 部分介绍了 EPM 系列中的两个新主题。在我的咨询生涯中, 不止一次地遇到这两种情况, 那就是项目危机和多团队项目的管理。在这两方面的著作非常少。我希望能够在这方面有所贡献。

第 16 章, 管理项目危机, 是 EPM5 中的新内容。由于项目的高失败率, 我认为让大家了解如何避免项目出现危机, 以及出现危机后应如何进行有效的处理非常重要。项目经理们会发现这非常有价值。

第 17 章, 管理多团队项目, 也是 EPM5 中新增的内容。在大型组织中, 项目通常会涉及来自机构内部不同部门中的多个团队。每个团队都有自己的工具、模板、工作步骤, 必须要采用某些方法将这些团队整合成为一个团队, 共用一套工具、模板、工作步骤。在本章中将介绍 3 种模型, 用于这种整合工作。

0.5

阅读本书的原因

本书不是要让大家按照某些方法或步骤僵化地进行项目管理。它更主要的是根据项目本身的特点、环境、商业趋势、团队技能及其他情况而建立一种项目管理的最佳实践。

0.5.1 自下而上的学习经验

在开始学习之前, 我要提出组成有效项目管理方法体系的 6 个问题。只要你能够针对这 6 个问题给出答案, 你就能够定义出有效的项目管理方法。

0.5.2 学习阶段组的相关知识

项目管理协会提供了对所有项目管理方法的基础体系模块的定义。你首先要了解这些定义，然后再结合书中的内容加以应用，确定项目管理的方法和模型。

0.5.3 学习如何通过阶段组的定义来建立生命周期过程

在本书中，项目的情况描述，以及需求和文档定义的程度是定义最佳项目管理生命周期战略的基础。在项目开始后，项目的情况及需求的定义可能会发生变化，相应地要进行战略的调整。保持项目管理方法与项目情况变化的一致是我所提出的项目管理方法中独有的特点。

0.5.4 学习怎样建立能够支持有效项目管理的组织

组织本身能够成为有效项目管理的支持者或阻碍者。我将在第3部分的3个章节中展开说明这一观点。

0.5.5 学成如何根据实际项目情况进行调整

在第4部分，你将了解到经常发生，但在其他书中很少提到的两种项目情况。尽管费尽心机地选择最佳项目管理方法的计划和战略，项目还会陷入到危机的境地。知道如何通过先期警示来避免这种情况的发生非常重要，如何从危机中恢复也同样重要。第4部分的一个章节关注的就是这个主题。另外一个章节主要介绍越来越普遍的多团队项目管理。

0.6 如何使用本书

正如我前面所介绍的那样，EPM5同时兼顾课程教材、培训资料和职业参考书的作用。

0.6.1 初级介绍（第1～第7章）

第1章至第7章是初级介绍，涵盖了3学分的大学课程或3天的培训课程内容。第1章至第7章介绍了现代项目经理们所使用工具、模板和过程。这些章节的结构是基于PMBOK体系按照5大阶段进行划分的。

0.6.2 中级内容（第1～第12章）

第1章至第12章是项目管理中级程度的内容，属于大学三四年级课程，或者研究生初期课程，或者是3天的中级培训课程内容。在此之前应该学习过项目管理的初级课程。但是，根据我的培训经验，也可以直接进行学习。第1章至第12章可以作为一个5天的培训课程的教材。

第8章定义了传统项目管理方法（线性和增量型），敏捷型项目管理方法（迭代型和适应型）和极限项目管理（极限型）的整体蓝图。第9章至第12章提供了对每种项目类型的深入细致的说明。

0.6.3 高级内容（第8～第17章）

第8章至第17章是研究生级的课程。根据教学进度或关注议题，可以从第8～第17章中做选择性学习。通过这些章节，可以对本书的理念进行更深入的理解，并且可以用于扩展课程内容。

0.7 谁应阅读本书

在 EPM1 中,最初的目标读者是从业的项目经理。然而,我们发现,本书第 2 版和第 3 版的大部分读者是大学和学院的师生。我当然想鼓励他们使用本书,所以将第 4 版的目标市场扩大,既包含从业的项目经理,也包括相关专业师生。我在每一章节都增加了讨论题目,同时,为了有助于课堂教材的准备,我把所有的数字和表格都放在了网站上。EPM5 在为教师服务方面提供了更多帮助性内容。

0.7.1 项目经理

无论目前你的项目管理知识水平如何,或者项目管理经验是否丰富,本书都适用。

- 如果你不熟悉项目管理,只需简单地阅读和回忆就能够学到基础知识。
- 如果你希望向更高水平前进,案例练习提供了丰富的实践机会。
- 如果你经验丰富,我提供了更深入的一体,包括在第 2 部分中的 TPM、APF 和 xPM 方面,以及第 3 部分、第 4 部分的更多更深入的议题。

无论属于哪种情况,阅读本书最好的方法是从前往后看。如果你是一名有经验的项目经理,可以跳过一些内容,重点阅读某些章节。

有经验的职业项目经理也会发现本书的价值。我们汇集了在本书第 1 版中出现的一些工具和技能。项目计划联席会议、使用记事贴和白板来创建项目网络图、创建 WBS 的完全标准、使用工作包,以及里程碑趋势图是本书最引人注目的,也是由本书最早提出的几项内容。

0.7.2 大学生、研究生或兼职教师

在教育领域,EPM1 到 EPM4 已经被广泛接受。EPM5 更是比先前的版本更加适合这个领域。比 EPM4 更好的是,EPM5 增加了每章的幻灯片文件。这些幻灯片包括在课堂上要教授的所有内容。而教师们还能够根据自己的目标和风格,在每次授课时增加、删除或修改这些文件。我也增加了练习用的幻灯片文件。这些都是为个人、团队或课堂练习而设计的。

注意 幻灯片文件和联系文件都可以在本书的网站地址 www.wiley.com/go/epm5e 中下载得到。

0.7.3 企业培训师

EPM5 考虑了企业培训师的需要。除了对院系课程的支持材料外,我还在 EPM5 增设了其他的场景。这些可以作为 3 天课程或 12~24 学时的课程。

0.8 案例介绍: 比萨快递业务

比萨快递是一家在当地拥有 40 家商店的比萨连锁店,客户既可以在店内用餐,也可以要求外卖服务。最近由于外卖服务的不景气,PDQ 的销售业绩下降了 30%。他们认为这仅仅是因为其竞争对手推出了 45 分钟送货到门的承诺。而 PDQ 一般需要 1 小时的送货时间。PDQ 最近使用了计算机,为店内操作和常规商业服务提供支持,但是并没有通过计算机系统来帮助他们进行外卖订单的接收、执行和送货服务。Pepe Ronee 是 PDQ 的信息系统运营主管,已经主